

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FÁTIMA LAIANE DE JESUS DE SOUZA

**ANÁLISE SWOT: Uma Ferramenta para Identificar Forças e Fraquezas nos
Processos Internos da Empresa Maynard Construções**

**Aracaju – SE
2013**

FÁTIMA LAIANE DE JESUS DE SOUZA

ANÁLISE SWOT: Uma Ferramenta para Identificar Forças e Fraquezas nos processos Internos da Empresa Maynard Construções

Relatório Científico de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração.

**Orientador(a):
Profª. M.sc. Giselia Maria Varela**

FÁTIMA LAIANE DE JESUS DE SOUZA

**ANÁLISE SWOT: Uma Ferramenta para Identificar Forças e Fraquezas nos
Processos Internos da Empresa Maynard Construções**

**Relatório Científico apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para
aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração**

**Prof. M.sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador do curso**

**Prof^a. M.sc. Giselia Maria Varela
Prof^a. Orientadora**

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pelo seu infinito amor, pela concessão de mais um sonho realizado.

Grata aos meus pais, Maria e João Pascoal, meus maiores exemplos de perseverança. Obrigada pelo incentivo, orientação, preocupação, apoio, ajuda incondicional e pela simplicidade de ser, que foi fundamental na formação do meu caráter.

Agradeço aos meus irmãos, pela acolhida, incentivo e apoio, principalmente a Raimunda, Joseane, Gabriel e aos demais que mesmo distante sempre demonstraram preocupação com meus estudos. Meu muito obrigada a todos!

Aos meus colegas de classe, em especial Alan, Henrique, Ilza e Paula. Obrigada por todos os momentos em que fomos estudioso, brincalhões e também brigões, mas mesmo com discussões aprendemos a gostar uns dos outros.

Obrigada todos os professores que contribuíram para a conclusão desta minha vitória. Deixo um agradecimento especial aos professores da Faculdade Amadeus que foram fundamentais na finalização deste sonho.

A minha mãe Maria José (*in memoriam*), meu grande amor! Serei eternamente grata pela pessoa que representa em minha vida.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
2.1 Histórico da Empresa.....	10
2.2 Mercado de Atuação.....	12
3 ASPECTOS CONCEITUAIS.....	13
3.1 Análise SWOT.....	13
3.2 Processos Internos.....	15
4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DE RESULTADOS	18
4.1 Atividade de Estágio.....	18
4.2 Análise da Pesquisa.....	19
4.2.1 Utilização da ferramenta SWOT.....	19
4.2.2 A importância da organização e a rapidez dos processos internos	19
4.2.3 Fatores presentes no ambiente interno e externo.....	20
4.2.4 Ressaltando os pontos fortes e minimizando os pontos fracos	22
4.2.5 A obtenção de resultados positivos com novas forças identificadas...	22
4.2.6 Eficiência e eficácia nos processos administrativos.....	23
4.2.7 Estudar a concorrência.....	23
4.2.8 Buscando meios para se diferenciar da concorrência.....	24
4.2.9 Análise do cenário organizacional da empresa.....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE	28
APÊNDICE A- Entrevista.....	29

LISTA DE FIGURAS

Figura	01	Organograma da empresa.....	10
Figura	02	Quadro funcional.....	11
Figura	03	Retângulo da análise SWOT.....	13
Figura	04	Gestão de processos.....	15
Figura	05	Forças X Fraquezas.....	20
Figura	06	Oportunidades X Ameaças.....	25

1 INTRODUÇÃO

A concorrência no cenário do mercado global está cada vez maior. As empresas vêm investindo em pesquisas, qualificação dos seus profissionais, desenvolvimento e tecnologia, para empregar recursos em busca de melhorias. Por isso, é imprescindível encontrar alternativas estratégicas para alcançar soluções satisfatórias, que possam trazer resultados em curto, médio e longo prazo.

As empresas buscam expandir e se firmarem no mercado e para isso vários métodos estratégicos são utilizados. Entre os métodos estratégicos mais eficientes, temos a análise SWOT, que é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambiente, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico. Análise SWOT é um sistema simples, podendo ser adotada por qualquer tipo de cenário, desde a gestão de pequenas empresas até a gestão de multinacionais.

SWOT é a junção das iniciais (em inglês) das quatro palavras: Forças (strengths), Fraquezas (weaknesses), Oportunidades (opportunities) e Ameaças (threats). Também denominada em português de análise F.O.F.A. Não há registro preciso sobre a origem dessa análise, mas a mais aceita é que a ferramenta SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Keneth Andrews e Ronald Cristensen.

Esta análise está dividida em dois ambientes, o ambiente interno, que são as forças e fraquezas e o ambiente externo, que são as ameaças e as oportunidades. O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definida pelos próprios membros da organização. Desde forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo, quando um ponto fraco é encontrado, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Como forma de estudo através do planejamento estratégico, a técnica da análise SWOT foi aproveitada de forma a se saber a importância do conhecimento das informações presentes principalmente no ambiente interno, com o intuito de identificar seus pontos fortes e fracos e no ambiente externo para transformar as

ameaças em oportunidades. Pois a indústria da construção cível foi uma das áreas que mais cresceram nos últimos anos e com a ascensão do ramo, alguns profissionais de engenharia optaram por ter seu próprio negócio. Esses profissionais abrem pequenas empresas de terceirização para prestar serviço de hidráulica, logística, civil e elétrica as grandes construtoras. Mas nem sempre quando essas empresas são abertas é feito um estudo de mercado e planejamento estratégico.

Por que a maioria dessas empresas não fazem planejamentos estratégicos no momento da abertura e periodicamente durante seu funcionamento? Por que não procuram conhecer e deixar claro quais são os pontos fortes e fracos da organização? Por que não dão a verdadeira importância que deveria ser dada à organização do ambiente interno?

Diante desse problema nota-se que as organizações até têm conhecimento da concorrência que enfrentam nesse mercado tão competitivo, mas deixam muitas vezes de procurar estudar seus concorrentes para competir de igual para igual. Com isso, o primeiro passo que um dirigente deve dar quando se abre uma empresa é fazer um estudo de mercado, analisar os dados adquiridos e em seguida formular um planejamento estratégico para atingir seus objetivos.

A ferramenta SWOT é fundamental para esse estudo porque ela é um método simples, mas de suma importância para obter informações valiosas sobre a situação atual da organização. Pois com ela pode-se mapear o andamento da empresa, examinar quais são os fatores que afetam seu funcionamento e ajudar os empresários a focar nos pontos principais para buscar seus objetivos. Enfim, identificando as forças que ainda não foram utilizadas e reduzindo as fraquezas que comprometem a eficiência das atividades no ambiente interno. Aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado e se proteger das ameaças que podem prejudicar o desempenho da organização.

O objetivo geral desse trabalho é despertar nos gestores a importância da utilização da ferramenta SWOT para o melhoramento dos processos internos de uma empresa do setor da construção civil, através da análise do cenário da qual a mesma está inserida. Para que esse objetivo seja atingido é necessário especificamente conhecer a ferramenta SWOT utilizada para a melhoria dos processos internos; descrever a metodologia SWOT; observar o cenário da estrutura estratégica da organização e identificar as forças e as fraquezas que existem no ambiente interno da empresa.

Os aspectos conceituais considerados nesse trabalho abordaram os seguintes assuntos: Análise SWOT e Processos Internos. A primeira abordagem trata-se de uma ferramenta que bem analisada pode contribuir eficientemente na elaboração de uma boa estratégia competitiva. Um ponto essencial para que ocorra o sucesso da análise FOFA, como é conhecida aqui no Brasil, consiste em tornar esta ferramenta estratégica em um processo contínuo. O estudo desta primeira abordagem é fundamental para melhor compreender a segunda, pois é justamente no ambiente interno que ocorre o funcionamento rotineiro dos processos internos de qualquer organização.

O objetivo da organização dos processos internos é a orientação para a eficiência e a eficácia dos procedimentos administrativos, evitando o máximo possível de erros e falhas que comprometam o desenvolvimento das atividades, uma vez que um departamento ou função é um sistema que formam um conjunto e um depende do outro para chegar a um objetivo comum.

Com isso, verifica-se o quanto é necessário que a estrutura de cada um desses elementos, que se tornam um conjunto, a empresa, seja planejada para que a organização funcione de forma eficiente e possa atender as exigências dos clientes, tanto externos quanto internos, sem que a sinergia nunca deixe de existir entre todas as funções no sentido de satisfazer estas necessidades.

A metodologia aplicada na realização deste trabalho consistiu, inicialmente, em uma revisão bibliográfica sobre as ferramentas para avaliação ambiental (Análise SWOT) e Processos Internos, fundamentada através de opiniões de diversos autores. A pesquisa foi realizada entre os dias 07 e 25 de outubro de 2013.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista, que segundo Acervo (2007, p.51), [...] a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para pesquisa. O modelo desse instrumento de coleta de informações encontra-se no Apêndice A – Entrevista na página 29.

A entrevista foi direcionada apenas para os dois gestores, o objetivo da pesquisa foi alcançada, pois os mesmos foram despertados sobre a importância da utilização da ferramenta SWOT para o melhoramento dos processos interno da organização.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

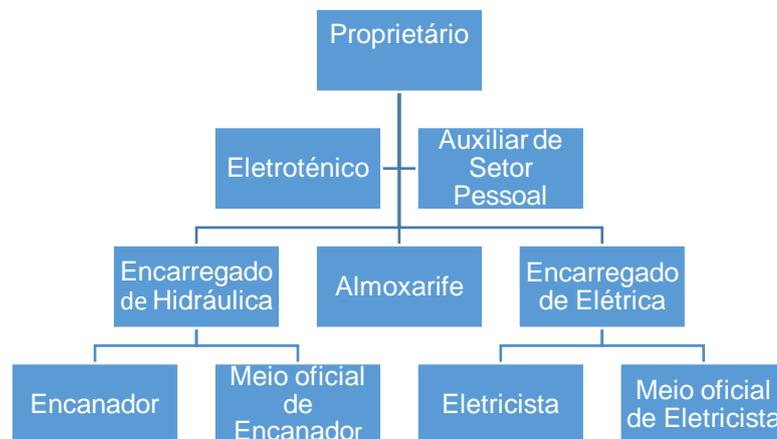
2.1 Histórico da Empresa

Fundada em junho de 2012 por um profissional que trabalhava em uma grande construtora, a empresa vem construindo nesse pouco tempo de existência um relacionamento estreito e concreto com seus clientes. A mesma procura ao máximo sempre dar prioridade a qualidade em seus serviços e cumprir com os prazos estabelecidos.

A princípio, a sede de funcionamento de suas atividades iniciaram no bairro Farolândia – Aracaju/SE, alguns meses depois seu escritório foi transferido estrategicamente para o bairro Getulio Vargas, na Avenida Pedro Calazans, onde permanece até hoje, mantendo as parcerias que tivera conquistado.

A empresa conta com uma equipe de profissionais habilitados para que possam garantir a qualidade e confiabilidade em seus serviços prestados. O gestor responsável pela empresa é o engenheiro eletricista, o mesmo fundador, atua no ramo desde 2001 registrado devidamente no CREA. Além de ser o responsável pela organização o proprietário participa ativamente na elaboração de projetos junto com um eletrotécnico e supervisionam o máximo possível os trabalhos nas obras.

Figura 01 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa, 2013.

Atualmente a empresa possui um número de 53 (cinquenta e três) funcionários, contendo operários qualificados em eletrotécnica, elétrica e hidráulica,

encarregados, almoxarife, serventes práticos e uma estagiária, auxiliando nos serviços do setor pessoal.

Figura 02 – Quadro Funcional:

Administrativo	Proprietário	01
	Eletrotécnico	01
	Estagiária	01
Operativo	Encarregados	03
	Almoxarife	01
	Profissionais	06
	Meio oficiais	41
Total	-----	54

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa, 2013.

Preocupada em dar prioridade na qualidade de seus serviços à organização também procura valorizar seus colaboradores, tanto de modo afetivo, tratando uns aos outros como uma verdadeira família como na concessão de benefícios. Além dos salários acordados com os sindicatos os colaboradores recebem uma refeição no local de trabalho, vale transporte e vale alimentação.

2.2 Mercado de Atuação

A empresa estudada atua no mercado da Indústria da Construção Civil, sendo uma empresa de terceirização que presta serviços especializados para grandes construtoras, empresas de médio e pequeno porte nos estados de Sergipe e Bahia. Suas principais parcerias no estado de Sergipe são: a Construtora Constren, Laredo Urbanizadora, Celi e Caol. E na Bahia presta serviços pra a Construtora Via Célere.

Sua missão é satisfazer as necessidades dos seus clientes na área da construção civil, notadamente elétrica e hidráulica, prestando seus serviços com qualidade e confiabilidade. A sua visão é gerar resultados necessários a sua

continuidade como empresa sólida e ser referência nas prestações de serviços de elétrica e hidráulica. Tem como valores o comprometimento, qualidade nos serviços prestados, ética, satisfação e respeito por seus clientes.

Principais serviços prestados pela empresa: construção e reforma de casas e pontos comerciais; serviços elétricos em pequenas edificações e subestações; serviços de automação residencial; serviços de instalações elétricas de edifícios residenciais para construtoras; serviços de instalações hidrossanitárias de edificações residenciais para construtoras; gestão de instalações elétricas, hidrossanitárias, combate a incêndio, sonorização ambiente, interfonia, redes lógicas, gás, automação e outros em obras residenciais e comerciais; consultoria e elaboração de projetos elétricos e planejamento e execução de loteamentos residenciais.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS

3.1 Análise SWOT

A análise da Matriz SWOT surgiu do inglês e foi desenvolvida por Keneth Andreus e Roland Cristensen, dois professores da Harvard Buseness School (Machado 2005). Ela consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa diante do mercado, por meio da utilização de uma matriz que se divide em dois eixos, esses dois eixos são compostos por duas variações. São os pontos fortes (Strenghts) e os pontos fracos (Wecknesses), esses recursos estão presentes no ambiente interno da organização; oportunidades (Opportunilies) e as ameaças (Theats) são fatores que estão presentes no ambiente externo, ou seja, todo o meio envolvente.

Uma maneira de representar a analise SWOT é pela construção de um retângulo, dividido em quatro partes em que as forcas, fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas separadamente em cada parte. [...]

Procure identificar os cenários de ordem macroambiental (demográfico, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais) e os fatores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa. (DORNELAS, 2008, p.144)

A figura 03 demonstra como a análise SWOT pode ser representada através da construção de um retângulo:

Figura 03 – Retângula da Análise SWOT



Fonte: Camila Faria, 2010.

Com a globalização e o avanço tecnológico, o mundo tornou-se altamente competitivo e para que as empresas continuem firmes neste cenário de economia globalizada é imprescindível que se faça uma análise criteriosa de ambiente.

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagens e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta pode enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. (WRIGHL, KROLL e PARNELL, 2000, p.86).

No ambiente interno, o método SWOT permite que sejam observadas as falhas, fragilidades e erros existentes nos processos, que podem ser melhorados com a existência de novos procedimentos, de maneira que sejam realizados com mais eficiência e gere uma vantagem competitiva e contribua para as tomadas de decisões. A identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda paralelo com a análise do ambiente. O estudo dos pontos fortes e fracos pode ser feito por meio de análise das áreas funcionais e *benchmarking*. Maximiano (2009)

Benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra. Por meio do *benchmarking*, uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócio ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem feita. A ideia central da técnica do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas. [...] (MAXIMIANO, 2009, p.338)

Com o advento da competição globalizada, as empresas se encontram em uma situação em que é importantíssima a realização de exames detalhados sobre seu andamento. Partindo desta visão é preciso que se faça um planejamento estratégico para definir quais são seus objetivos e em quais aspectos pretende se diferenciar de seus concorrentes. Pois querendo ou não, dificilmente haverá um ramo de negócio que não exista concorrência.

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvos optam por outro produto. [...] Ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor deve saber explorá-lo para proporcionar melhores resultados para sua empresa. (DORNELAS, 2008, p. 137)

Definitivamente o mundo inteiro, as pessoas em geral, de uma maneira ou outra, no seu dia a dia competem entre si para vencer e/ou ganhar alguma coisa. No caso das empresas a competição é mais evidente, pois disputam acirradamente pela preferência dos consumidores.

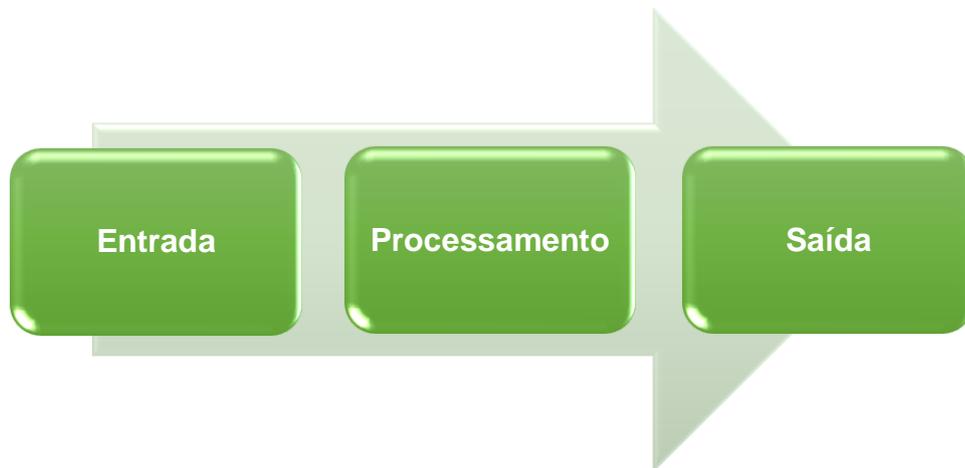
3.2 Processos Internos

Processo atualmente é uma das palavras mais usadas entre as organizações. Processo significa uma serie de atividades interligadas, dependendo de informações e recursos do ambiente para se chegar ao resultado desejado. (Bulgacov,1999)

Um processo é um conjunto ou sequencia de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Por meio de processos a organização recebe recursos do ambiente [...] e os transformam em produtos, informações e serviços, que são devolvidos ao ambiente. (MAXIMIANO, 2009, p.460)

Uma empresa, independente de qual serviço ou produto ela ofereça, se é de pequeno, médio ou de grande porte, se é pública ou privada, todas as suas atividades desenvolvidas em qualquer que seja seu ramo de negocio, estão amarradas a processos. Pois essas atividades não ocorrem isoladamente, e sim conjuntamente, suas partes somam-se para formar um todo. Sua importância no estudo e na prática organizacional e administrativa é essencial para ganhar e evitar desperdício de tempo, de material e de energias pessoais. Bolgacov (1999)

Figura 04 – Gestão de processos



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa, 2013.

Esta figura é um exemplo claro do que Maximiano já havia dito sobre processo, pois segundo ele um processo possui começo, meio e fim. As organizações adquirem recursos do ambiente, os transformam e por fim acaba devolvendo-os ao ambiente.

Processos internos são as atividades, tarefas, trabalhos realizados dentro das organizações. O objetivo da organização dos processos internos é a orientação para eficiência e a eficácia dos procedimentos administrativos, evitando o máximo possível de erros e falhas que comprometa o desenvolvimento das atividades. Muitas empresas até sabem da importância de se organizar por processos, porém, ainda assim, também não são poucas que apresentam dificuldades na execução dos procedimentos das organizações.

Existem dois tipos de processos dentro de uma organização. São os processos centrais e os processos de apoio.

Os processos centrais estão relacionados com a transformação de insumos em produtos destinados a clientes internos ou externos. [...] Processos centrais são: Desenvolvimento de produtos; geração e processamento de pedidos; produção : transformação de pedidos, informações e matérias-primas em produtos e serviços e atendimento ao cliente. [...] são os processos de apoio que sustentam os processos centrais ou medem. Os seus desempenhos mais importantes são: Administração financeira e contabilidade; recursos humanos e compras. (MAXIMIANO, 200, p.461 e 462)

Com isso, é fundamental verificar e identificar quais são os processos que sustentam (atividades centrais) a empresa e quais os que realmente lhe dão suporte (atividades de apoio).

Os processos que justificam a existência da empresa podem ser classificados como processo de negócios ou essenciais; [...] atividades de apoio, sendo estas as responsáveis por atender o cliente externo entregando os produtos ou serviços requisitados. Já os processos de gestão ou suporte, ou atividade de apoio, como o nome diz, dão apoio aos processos de negocio ou essências, são focalizados na organização e não no cliente, e têm como responsabilidade viabilizar a estrutura necessária para que os processos essenciais funcionem. (ARAÚJO, GARCIA e MARTINS, 2011, p.29).

Diante desta visão, percebe-se que todos os processos presentes dentro da organização contribuem de alguma forma para que seja alcançado o resultado pretendido. E com isso, nota-se que focalizar apenas no cliente não garante que os resultados almejados sejam alcançados, pois dar importância apenas no cliente pode afetar a rentabilidade e a sobrevivência da empresa.

Em empresas pequenas, fica muito fácil para as pessoas conhecerem as funções que cada uma desempenha dentro dela, porém nas grandes empresas, existe uma dificuldade para que isto ocorra, devido à complexidade que caracteriza sua estrutura. No entanto é fundamental o conhecimento das funções e das

interações entre os indivíduos, para não existir problemas desnecessários que prejudicam o funcionamento dos processos internos.

O indivíduo é um dos recursos mais importante que a organização possui, pois sua capacidade de desenvolver tarefas e resolver problemas contribui para organização dos processos internos. Verifica-se com isso, a necessidade que as empresas possuem em investir na capacitação contínua de seus profissionais, visando com isso à melhoria das habilidades dos recursos humanos e por consequência retorno financeiro para a mesma.

Gerenciar uma empresa pode parecer fácil, mas é uma tarefa difícil, principalmente se não existir uma excelente equipe de profissionais dispostos a auxiliar o gestor na implementação de ações que visem minimizar os problemas e priorizar o que é crítico. Desta forma entende-se que a atuação em conjunto é essencial para o sucesso da organização.

4 ATIVIDADES DE ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Atividade de Estágio

A atividade de estágio que foi extremamente importante para elaboração deste relatório. Iniciou-se no primeiro semestre de 2013 no horário das 7h às 13 horas. Primeiramente ocorreu a pesquisa bibliográfica com referência teórica de diversos autores sobre os seguintes assuntos: Análise SWOT e Processos Internos.

As atividades de estágio foram realizadas na Empresa Maynard Construções, seu escritório fica localizado no bairro Getúlio Vargas na cidade de Aracaju/Se. Atua no mercado da indústria da construção civil e caracteriza-se como empresa de terceirização que presta serviços especializados em elétrica e hidráulica para grandes construtoras. Atualmente é composta por um quadro funcional de 53 colaboradores, distribuídos em técnico em elétrica, almoxarife, eletricitistas, encanadores, meio oficiais em elétrica e hidráulica.

Além da pesquisa bibliográfica este projeto caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois segundo Cervo (2007, p.61), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona os fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

A realização desta pesquisa foi desenvolvida pela própria autora, entre o dia 07 e o dia 25 de outubro de 2013. Houve algumas dificuldades na aplicação do instrumento de pesquisa devido à incompatibilidade de horários e a falta de tempo disponível por parte dos entrevistados. O instrumento de pesquisa foi uma entrevista. A mesma foi previamente elaborada, com nove perguntas, duas delas composta por perguntas fechadas e sete perguntas abertas, onde os entrevistados puderam expor sua opinião referente ao tema estudado.

A entrevista foi direcionada apenas para duas pessoas que estão diretamente ligadas a administração da empresa, com o objetivo de despertar nos gestores a importância da utilização da ferramenta SWOT para o melhoramento dos processos internos da organização.

Os dados coletados foram analisados de maneira comparativa entre o entrevistado "A" e o entrevistado "B", que serão denominados desta forma nesta pesquisa, confrontando com a realidade encontrada e as teorias estudadas sobre o tema. A seguir apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa.

4.2 Análise da Pesquisa

4.2.1 Utilização da ferramenta SWOT

Primeiramente os entrevistados foram questionados se consideravam a aplicação da ferramenta SWOT imprescindível para qualquer tipo de cenário organizacional. A resposta foi unânime, pois tanto o entrevistado “A” como o entrevistado “B”, concordou que a utilização da ferramenta SWOT, principalmente nos dias de hoje, com tanta concorrência é essencial para o conhecimento da situação que se encontra a organização e também é uma base para futuramente elaborar um planejamento estratégico de acordo com as necessidades da empresa.

4.2.2 A importância da organização e a rapidez dos processos internos.

Ao serem indagados se concordavam que a análise SWOT é uma ferramenta importante para colaborar na organização e na rapidez do andamento dos processos internos, os entrevistados admitiram que a organização faz parte e é uma atividade básica do processo administrativo.

A prática da organização é de suma importância para alcançar resultados eficientes, eficazes e evitar falhas e erros nos procedimentos que venham a comprometer o desenvolvimento das atividades, compreendendo a devida necessidade de reunir e integrar os seus recursos e competências, definindo a estrutura de cada órgão ou setor, criando a divisão de trabalho e delegando tarefas. Percebe-se que todos estão cientes em relação a essa questão, apesar das dificuldades encontradas em manter a organização dos procedimentos da empresa. Mas uma empresa deve estar constantemente planejando, organizando, dirigindo e controlando para atingir seus objetivos e garantir sua sobrevivência no atual cenário do mundo globalizado.

4.2.3 Fatores presentes no ambiente interno e externo.

Outra questão a ser pesquisada foi sobre os fatores presentes no ambiente interno da organização (pontos fortes e fracos) e fatores existentes no ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Entrevistado “A” os pontos fortes existentes na empresa são: competência no que faz; pontualidade na entrega do serviço; tecnologia acessível; conhecimento técnico e material de serviço de qualidade. Pontos fracos: centralização de serviço; falhas no ajuste de documentação; baixo incentivo de produção; ausência de plano de saúde e ausência de bons softwares. Oportunidades oferecidas pelo o mercado segundo “A”: amplo leque de contatos e ascensão do serviço prestado. As ameaças que afetam a empresa são; rotatividade de funcionários; quebra de contratos e ausência de profissional com formação adequada no mercado.

Entrevistado “B”, para ele os pontos fortes da empresa são: Conhecimento profundo do serviço prestado e credibilidade do proprietário frente ao mercado de trabalho. Pontos fracos: Falta de capital de giro; empresa nova no mercado e dependência direta da presença do proprietário para andamento da empresa. Segundo “B” as oportunidades oferecidas pelo mercado são: conhecimento direto e pessoal com os principais clientes e carência de empresas da mesma área de atuação. Ameaças existentes no ambiente externo que podem afetar a organização: falta de profissional qualificado no mercado; clientes em potencial fazem seus próprios serviços e dificuldade em detalhar os serviços prestados.

Figura 05 - Forças X Fraquezas

	Forças (S)	Fraquezas (W)
Entrev. A	✓ Competência nos serviços prestados.	✓ Centralização de serviços.
Entrev. B	✓ Conhecimento profundo do serviço prestado.	✓ Dependência direta da presença do proprietário para andamento da empresa;

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Pelo desempenho da figura 05, observa-se que as respostas dadas pelos dois entrevistados se assemelham em alguns pontos. Pois no quesito força os dois acreditam que a empresa é eficiente na prestação dos seus serviços. Já para as fraquezas, nota-se também que há algo incomum entre elas, porque para o entrevistado “A” existe a centralização de serviços, que conseqüentemente atrapalha a eficiência dos serviços de todo o pessoal, mas para o entrevistado “B”, sempre há a necessidade da presença do proprietário para o andamento dos serviços. Com esse resultado, percebe-se que a necessidade aqui é a delegação de funções, pois para o proprietário está ocorrendo sobrecarga de tarefas, e em relação aos colaboradores falta definir funções para com isso evitar a ociosidade de tempo.

Figura 06 - Oportunidades X ameaças

	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Entrev. A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplo leque de contatos; ✓ Ascensão do ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de profissionais com formação adequada no mercado;
Entrev. B	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento direto e pessoal com os principais clientes; ✓ Carência de empresas da mesma área de atuação; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de profissionais qualificados no mercado;

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na questão das oportunidades e ameaças, como foi visto na figura 06, os dois entrevistados em relação às oportunidades concordaram que atualmente é extremamente importante manter um relacionamento com o maior numero possível de contatos. Porém, observa-se que a anotação de ambos para incluir como oportunidade a conservação de uma grande quantidade de contatos, não é necessariamente uma oportunidade e sim um ponto forte da empresa, que conseqüentemente traz benefícios no caso de surgir novas oportunidades. Já nas ameaças, segundo os entrevistados a dificuldade mesmo é encontrar profissionais qualificados no mercado.

Como para a empresa o principal ponto forte é a boa qualidade do serviço prestado, a ausência e/ou a rotatividade dos profissionais de elétrica e hidráulica torna uma grande ameaça para a organização.

4.2.4 Ressaltando os pontos fortes e minimizando os pontos fracos

Ao serem questionados sobre como ressaltar os pontos fortes e controlar os pontos fracos, pois são fatores que mais influência nos processos internos de uma organização. O entrevistado “A” informou que a melhor maneira de ressaltar e tentar controlar os fatores que influenciam nos processos internos seria com investimento em treinamento e capacitação dos funcionários. No entanto para “B” os pontos fortes podem ser ressaltados com marketing pessoal e campanhas publicitárias e os pontos fracos devem ser trabalhados com a busca de capital em bancos e criação de procedimentos internos a fim de tornar a empresa menos dependente do proprietário.

Nesta situação, nota-se que para ressaltar forças e minimizar fraquezas o primeiro questionado citou que o aprimoramento das habilidades dos recursos humanos é a melhor maneira de manter o sistema organizacional da empresa em ordem. De acordo com o segundo entrevistado uma forma de atender a esta necessidade seria a criação de novos procedimentos internos. Entretanto seria importante procurar investir no aperfeiçoamento do pessoal para que como consequência seja criado esse novos procedimento.

4.2.5 A obtenção de resultados positivos com novas forças identificadas

Quando foram interrogados sobre quais desses pontos fortes identificando ainda não foram utilizadas por toda administração e todos precisam focar neles para buscar objetivos e obter bons resultados no andamento das atividades da empresa, o interrogado “A” acredita que todos os pontos fortes identificados já são trabalhados, mas para o “B” os pontos fortes são o alicerce da empresa e o proprietário busca sempre difundir aos seus empregados a partilha do conhecimento adquirido.

Analisando a visão do segundo interrogado, o conhecimento que cada integrante do setor administrativo possui deveria ser mais compartilhado entre eles, pois esse ponto forte, provavelmente utilizado menos do que poderia, infelizmente acaba trazendo algum tipo de falha, principalmente na comunicação interna.

4.2.6 Eficiência e eficácia nos procedimentos administrativos

Se o objetivo da organização dos processos internos é a orientação para a eficiência e a eficácia dos procedimentos administrativos. Os entrevistados foram questionados sobre de que maneira a organização deveria evitar o máximo possível de erros e falhas que comprometa o desenvolvimento das atividades.

Questionado “A”: Se a organização investir em treinamentos para seus profissionais os erros e falhas diminuiria ou até poderia deixar de existir.

“B”: creio que, quando implementados os procedimentos administrativos, devem ser feitas auditorias periódicas a fim de detectar possíveis falhas e assim por corrigi-las. Desta forma teremos a eficácia de nossos procedimentos e por consequência a satisfação dos nossos clientes internos e externos.

Como sugeriu o segundo entrevistado, uma boa forma de manter os processos administrativos em ordem é sempre estar atuando em cima desses erros, buscando padronizar esses serviços para futuramente evitar que os mesmo erros ocorram novamente.

4.2.7 Estudar a concorrência

A indústria da construção civil foi uma das áreas que mais cresceram nos últimos anos. Com a ascensão do ramo, alguns profissionais optaram por abrir empresas de terceirização para prestar serviços as grandes construtoras. Quando foram perguntados se já haviam elaborado ou participado de algum estudo para enfrentar ou monitorar sua concorrência e como costumam agir para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, o interrogado “A” afirmou que nunca participou de nenhum tipo planejamento.

Já o “B” diz que: - Devido ao pequeno porte da empresa e ao pouco tempo de mercado, aliados a carência deste setor por empresas do ramo, não fizemos nenhum estudo referente à concorrência, até porque são poucas as empresas concorrentes no nosso mercado de atuação.

Atualmente estamos com toda a capacidade de execução da empresa comprometida e não temos, por enquanto, pretensão de investimento no crescimento da empresa, o que nos leva até a negar serviços. Por outro lado, fizemos uma triagem dos serviços que nos dá mais retorno e focamos toda a

empresa nestes serviços, diminuindo nosso portfólio e tendo assim uma melhora significativa da qualidade. Outro ponto importante que foi levado em consideração foi à implementação do valor mínimo de contrato em R\$50.000,00 (Cinquenta mil reais) o que levou a empresa a não gastar recursos pessoais com serviços que não trazem resultados para empresa, focando assim os nossos recursos em serviços de grande porte.

Verifica-se que apesar de nem todos terem participarem de algum tipo de planejamento, existe sim a preocupação de se fazer algum tipo de pesquisa antes para obter informações necessárias para o andamento dos negócios da empresa, como foi citado pelo segundo entrevistado que mesmo não se preocupando com a concorrência houve o cuidado de fazer uma triagem para saber qual serviço teria mais retorno financeiro.

4.2.8 Buscando meios para se diferenciar da concorrência

Sabe-se que o campo do mercado global está cada vez mais competitivo. As organizações procuraram manter-se sempre qualificadas e competitivas para sobreviver a este cenário. Confrontados sobre como a empresa tem feito para buscar melhorias e se diferenciar da concorrência, considerando a amostra da pesquisa obteve-se como resultado:

“A” – A empresa não tem se preocupado muito com a concorrência, mas considero extremamente importante que a organização procure sempre por melhorias.

“B” - Como havia comentado na questão anterior, foram tomadas algumas providências no âmbito comercial e financeiro para podermos melhorar o resultado final da empresa. Este trabalho tem tido um excelente efeito trazendo melhoria no atendimento dos principais clientes.

É notável a falta de preocupação que a empresa tem em relação à concorrência. Mas sabe-se que qualquer tipo de organização deve estar atento às mudanças que podem ocorrer, e o mercado de trabalho atualmente vive em mudança constantemente, estar prevenido a elas significar que provavelmente quando venham acontecer se consiga sobreviver a essas tais mudanças.

4.2.9 Análise do cenário organizacional da empresa

Para finalizar os entrevistados tiveram que fazer uma avaliação com base nos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças citadas por eles sobre a situação atual que se encontra a organização. Na visão de “A” a realização de planejamentos financeiros é um fator essencial para iniciar a execução das obras, pois para ele cada obra deve ser autossustentável. Desta forma considera que a empresa poderia estar melhor se realizasse mais planejamentos.

Entretanto para “B” mesmo com todas as dificuldades de uma empresa nova no mercado e sem capital de giro para investir, percebe que a empresa está em pleno crescimento e com uma excelente perspectiva de negócios a fechar. Esperando que em 2014 a empresa passe a ser referência na área de atuação no estado de Sergipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório foi relevante para o estudo da importância da análise SWOT, que foi uma ferramenta aplicada para melhorar os procedimentos internos da organização estudada. Conclui-se que a ferramenta realmente possibilitou um olhar mais profundo para analisar os pontos fortes e fracos presentes na empresa. Em outras palavras, esta análise trouxe o conhecimento da realidade organizacional para a empresa investigada.

Através da identificação dos pontos positivos e negativos encontrados na avaliação feita pelos gestores, pode-se entender que a equipe presta serviços de qualidade, no entanto as falhas podem ser provenientes da centralização de serviços, o que poderia ser resolvido com a delegação de tarefas para determinadas funções.

Os resultados obtidos na avaliação da matriz SWOT poderá proporcionar a empresa a fazer uso das informações coletadas para uma futura elaboração de um planejamento estratégico, objetivando a correção das fragilidades e fortalecendo suas potencialidades.

Conclui-se a pesquisa atingindo o objetivo geral proposto que foi o de despertar nos gestores a importância da utilização da ferramenta SWOT para os processos internos da organização. Pois com a análise, as informações obtidas podem contribuir para a construção de mudanças e melhorias para os processos internos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G de; GARCIA, A. A; MARTINS, SIMONE. **Gestão de Processos: Melhores Resultados e Excelência Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTRO, C. H. **Matriz SWOT (análise) – Guia Completo**. Disponível em: <www.sobreadministracao.com>. Acessado em: 10 out. 2013.

CRUZ, Carlos. **A análise SWOT como ferramenta de gestão estratégica**. Disponível em: <www.superempreendedores.com>. Acessado em: 28 mar. 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócio**. 3. ed. 2. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FARIA, Camila. **Análise SWOT**. Disponível em: <www.infoescola.com>. Acessado em: 03 set 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. Ed.5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Entrevista

Estes questionários é parte fundamental do trabalho de conclusão de curso de Bacharel em Administração da Faculdade Amadeus, desenvolvido pela aluna Fátima Laiane de Jesus de Souza. Sua resposta muito ajudará. Obrigada!

Breve resumo sobre análise Swot

A análise SWOT surgiu do inglês e foi desenvolvida por Keneth Andreus e Roland Cristensen, [...] (Machado 2005). Ela consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa diante do mercado, por meio da utilização de uma matriz que se divide em dois eixos, esses dois eixos são compostos por duas variações. São os pontos fortes (Strenghts) e os pontos fracos (Wecknesses), esses recursos estão presentes no ambiente interno da organização; oportunidades (Opportunilies) e as ameaças (Theats) são fatores que estão presentes no ambiente externo.

1- De acordo com seus conhecimentos e com o que foi citado acima, você considera a aplicação da ferramenta Swot imprescindível para qualquer tipo de cenário organizacional?

() Sim

() Não

() Não tenho certeza

2- Você concorda que a análise Swot é uma ferramenta importante para colaborar na organização e na rapidez do andamento dos processos internos?

() Concordo

() Discordo

3- De acordo com Dornelas (2008, p.144), uma maneira de representar a análise Swot é pela construção de um retângulo, dividido em quatro partes em que as

forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas separadamente em cada parte. [...]

Selecione dez fatores, que você considera principais e que deve ser trabalhado o mais urgente possível, para cada variação no retângulo abaixo:

	Forças (S)	Fraquezas (W)
Interno		
	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Externo		

4- Os fatores que mais influência nos processos internos de uma organização são aqueles presentes no próprio ambiente interno, que é composto pelas fraquezas e forças. Você citou acima alguns desses fatores que ajudam e prejudica sua empresa. Exponha de que forma poderia ressaltar os pontos fortes e de que forma poderia controlar ou minimizar os pontos fracos.

5- Quais desses pontos fortes identificando ainda não foram utilizadas e você juntamente com o pessoal da administração precisa focar para buscar seus objetivos e obter bons resultados no andamento das atividades de sua empresa?

6- O objetivo da organização dos processos internos é a orientação para a eficiência e a eficácia dos procedimentos administrativos. De que maneira a organização deveria evitar o máximo possível de erros e falhas que comprometa o desenvolvimento das atividades?

7- A indústria da construção civil foi uma das áreas que mais cresceram nos últimos anos. Com a ascensão do ramo, alguns profissionais optaram por abrir empresas de terceirização para prestar serviços as grandes construtoras. Você já elaborou ou participou de algum estudo para enfrentar ou monitorar sua

concorrência? Como costuma agir para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado?

8- O campo do mercado global está cada vez mais competitivo. As organizações procuraram manter-se sempre qualificadas e competitivas para sobreviver a este cenário. O que sua empresa tem feito para buscar melhorias e se diferenciar da concorrência?

9- Com base nos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que você citou, faça uma avaliação sobre a situação em que se encontra sua organização.

Agradeço a todos pela colaboração!